

Erwin Rauscher (Hg.)

Pädagogik
für
Niederösterreich

Festschrift zur
Gründung der



Eigentümer und Medieninhaber:
Pädagogische Hochschule Niederösterreich
Mühlgasse 67, A 2500 Baden

Alle Rechte vorbehalten

Printed in Austria – 2007
Redaktion: Erwin Rauscher
Text, Gestaltung und Layout: Erwin Rauscher
Druck: Druckerei Philipp GmbH, Grabengasse 27, A 2500 Baden

ISBN: 978-3-9519897-0-9

Hermann Helm

Politik und Bildung – Handschlag statt Widerpart

Paradigmen einer Schulaufsichtsbehörde zur Autonomie einer Pädagogischen Hochschule und zur Kooperation mit ihrer Organisation

Der Beitrag thematisiert und illustriert die durch den Organisationsplan der PH NÖ vorgegebenen Ziele und angestrebten Leistungen und stellt sie in Relation zu den Aufgaben der Schulaufsicht, verbunden mit dem Ziel und der Hoffnung guter Zusammenarbeit.

1 Auftrag, nicht Widerspruch

Schule ist wieder in aller Munde – Schule ist es immer in aller Munde. Gerade im Sommer(loch) 2007 wird der Bildungspolitik vorgeworfen, die Schule zum Streitthema gemacht zu haben, das zwischen Auslesetest- und Kuschelpädagogik-Sehnsucht herumirre. Dabei fokussiert sich die mediale Diskussion einerseits auf die Frage nach der gemeinsamen Schule bis 14, andererseits auf vorschulische Strukturgebung, und scheint dabei die eigentlich dahinter liegenden gesellschaftlichen Frage- und Problemstellungen zu vergessen – oder diese an die neu geschaffenen Pädagogischen Hochschulen zu delegieren.

Während man gesellschaftsrelevante Themenfelder – Jugendliche vor Drogen zu schützen, mit Gewalt umgehen und gegen diese einwirken zu lehren, nicht muttersprachlich Deutsch sprechende Kinder sprachlich zu integrieren, wirksame Verkehrs- und Umwelterziehung zu leisten und angesichts des nunmehr früheren Wahlalters die jungen Menschen auch zu politischer Reife zu begleiten – schulbezogenen Einrichtungen und nicht zuletzt den neu geschaffenen Bildungsorten für LehrerInnen zu überlassen scheint, bewegt sich die politische Debatte, wenn auch mitunter mit neuen Namengebungen, relativ exklusiv um das Uralt-Themenfeld der Gesamtschuldiskussion.

Dahinter steht die Sehnsucht jeder Politik nach sozialer Gerechtigkeit und Gelingen des Lebens der BürgerInnen durch Ermöglichung von Bildungschancen und Verwirklichung von Bildungszielen. Der viel zitierte Satz John F. Kennedys, „*Es gibt nur eines, was teurer ist als Bildung, nämlich keine Bildung*“¹, ist heute aktueller denn je. Diesseits ideologischer Gräben und parteipolitischer Strategie ist es Auftrag der Schulpolitik, den Bildungsbegriff der Aufklärung wach zu halten und damit sowohl die Entwicklung des Individuums zu befördern wie auch den Mehrwert des gemeinsam und gesellschaftlich sozialen Ganzen zu sichern.

Der Handschlag ist das Begräbnis des Vorurteils. Deshalb soll die niederösterreichische De-

batte rund um die Entwicklung und das ‚Hochfahren‘ der Pädagogischen Hochschule nicht zum heimlichen oder offenen Konkurrenzdenken zwischen Schulaufsicht und universitärem Bildungsstreben führen, sondern mit einem Handschlag begonnen sein, der zum Brückenschlag wird, um der Bildung in diesem schönen Land Niederösterreich neuen Wert und Sinn und Ziel zu geben.

2 Acht Wegweisungen für acht Departments

Gewöhnung ist das Sandbett in der Strömung des Lebens. So war es denn auch eine Überraschung, als die neue Organisation der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich, erstmals im Hochschulrat diskutiert, sich nach Zielen gegliedert deklariert und Botschaften vermittelt hat, die ausgerichtet waren auf Lebensalter, Bildungskompetenzen, Verbindung von Unterrichts- und Organisationsentwicklung, nicht aber orientiert an den tradierten Grenzen der Schulformen und -arten in der Bildungslandschaft.

Doch die Alten ehrt man durch Achtung und Wertschätzung, nicht aber, indem man nur in ihre Fußstapfen steigt. Jene neuen Ansprüche an Bildung, ihre Vermittlung und ihre Wege, stellt das Team der Hochschule also an sich selbst. Und auch wenn sich manches Gute verlieren mag, „*die Zukunft wartet nicht*“², und wer das Bessere sucht, darf den Weg nicht schonen, oder er verschwindet. Damit die Metamorphose gelingt, braucht es weder Besserwisserei noch Bevormundung, kein Pochen auf Althergebrachtes, noch weniger dessen Missachtung. Doch es braucht Vertrauen, Diskurs, Dialog und begleitende Wegweisung. Deshalb ist es nicht nur erlaubt, ja sogar verpflichtend im kantischen Sinn³, der Organisationsform ‚Pädagogische Hochschule‘ eben nicht Weisung zu geben, aber doch Orientierung und Auftrag – im versuchten Verständnis und Nachvollzug der an der PH NÖ erfolgten Gliederung in acht Departments.⁴

2.1 Wenn man für Kindheit und Jugend Wissen schafft

Kinder und Jugendliche als Adressaten in die Mitte und an den Anfang der Hochschulorganisation zu stellen – Welch anspruchsvolle Botschaft, sind sie doch auch Maß und Gradmesser aller Bildungspolitik. Damit die Orientierung am Kind im Jahrhundert nach jenem des Kindes⁵ selbst nicht eine bloße politische Floskel bleibt, braucht sie Wegmarken. Denn Schule ist längst nicht mehr jene Anstalt und SchülerInnen sind nicht mehr jene Zöglinge, die nur zu funktionieren brauchen, um den Weg ins Leben aufzubereiten, beruflichen Erfolg sicherzustellen oder auch nur eine Anstellung zu garantieren. Noch weniger aber ist die Schule der Hort reiner Vorbereitung oder gar Aufbewahrung für das eigentliche, das erwachsene Leben.

❖ *Schule ist lebendige Lernwerkstatt*

Sie braucht Lernen, das Freude macht, aber nicht immer bloß Spaß sein kann. Die Organisationsformen für ihren Unterricht sind den Lernzielen nicht vor-, sondern zugeordnet und stellen einen durchdachten Mix von Einzelstunden, Block- und Projektunterricht, Fächerverbindung und Fachzentrierung dar, in dem die Dokumentation und Präsentation des Gelernten in ihrem Verhältnis zu klassischem Prüfungslernen nicht zu kurz kommen. Aufgabe der PH NÖ ist es, alle niederösterreichischen Schulen in ihren altersgemäßen und kindzentrierten Angeboten durch konkrete Maßnahmen und Angebote zu unterstützen.

❖ *Schule vermittelt Wissen und Kompetenzen*

Der uralte Streit von Wissens- und Handlungsorientierung mag dialektisch weiterhin ein fleißig geübtes Lernfeld sein, schulpraktisch ist er längst überhöht durch die tägliche Unterrichtserfordernis, beides zu vermitteln und zu erarbeiten. Neugierde auf Wissen ist dem Menschen angeboren, er strebt danach, die Welt zu verstehen und sich selbst dafür Handlungskompetenz zu erwerben. Sowohl die geistige als auch die gefühlsorientierte Verarbeitung der Begegnung mit der Welt ist eine Konstruktionsleistung jedes Kindes, die man ‚Lernen‘ nennt und für die seine Eltern durch Erziehung und der Staat durch seine Bildungsangebote Hilfe leisten.

Aufgabe der PH NÖ ist es, immer wieder bewusst zu machen, dass das Bild vom aktiven, selbst lernenden Kind hochgehalten wird durch Hilfestellungen zur Eröffnung von eigenen Erfahrungsmöglichkeiten und von Bezugspersonen beigestellten Zusammenhängen, die man gemeinhin als ‚Lehren und Lernen‘ benennt.

2.2 Wenn man Qualität erst implementiert, dann evaluiert

Diskussionen und Aktivitäten zur Qualitätsentwicklung und -sicherung sind im österreichischen Schulwesen nicht mehr wegzudenken. Und doch gewinnen – vielleicht nicht immer zu Unrecht – manche LehrerInnen vor Ort mitunter den Eindruck, Qualitätssicherungsmaßnahmen werden eher als Instrumente der Außenkontrolle und Einflussnahme mit Bewertungsabsicht von schulinternen Entwicklungsabläufen geführt als zur Verbesserung innerschulischer Abläufe und Zufriedenheit. Doch Schulqualität ist – fast wie in den Bereichen von Gesundheit, Ernährung und Bewegung – das Gütesiegel eines Produktes selbst, nicht jenes seiner Kontrolloren. Aufgabe schulbetreuender Einrichtungen ist es vielmehr, Rahmenbedingungen zu schaffen und abzusichern, diese Qualität vor Ort wirksam werden zu lassen, zu forcieren und zu begleiten. Das Maß aller Dinge soll nicht ihr Messen sein, sondern ihr Befördern.⁶

❖ *Schule ist zunächst Qualitäts-Lernort, danach erst Qualitäts-Messort*

Schon seit mehr als einem Jahrzehnt weht an den Standorten unter der Flagge der Schulentwicklung der Anspruch nach Qualitätsverbesserung, nahezu ebenso lange bemühen sich Schul- und UnterrichtsentwicklerInnen darum, mit einem inzwischen vielgestaltigen quantitativen und qualitativen Methodenrepertoire, Ist-Befindlichkeiten zu erheben und strategische oder pädagogische Entwicklungen zu begleiten. Noch immer aber halten sich in den Schulstuben hartnäckig heimliche Ängste vor Veränderung, vor Einflussnahme von außen und vor den scheinbar neuen Vokabeln für Kontrolle – Controlling, System-Monitoring und Evaluation.

Aufgabe der PH NÖ ist es, schulorganisatorisch innovative Ideen anzubieten und schulpädagogisch anspruchsvolle wie auch ansprechende Maßnahmen vorzustellen, die sich an den Aufgabenstellungen und Sorgen der Schulstandorte orientieren, nicht aber deren Ist-Befindlichkeiten in aufwändigen Moderationen darzustellen und mit jenen anderer Schulen zu vergleichen.

❖ *Schule evaluiert Unterricht und Organisation, um sich zu verbessern*

Evaluation ist weder das New Age der Schulaufsicht, noch dient sie zum Image-Lifting für angeschlagene Schulen. Vielmehr ist sie mit all ihren Facetten ein zeitgemäßer systemischer Versuch, durch systematisches Untersuchen von schulischen Abläufen deren Sinn, Wert und Nutzen qualitativ zu verbessern und damit zur Schulentwicklung am Standort beizutragen. Evaluierung von Schulqualität braucht also keine komplexen

Kontroll- und Bewertungs-, vielmehr einfach handhabbare Forschungs- und Reflexionsinstrumente, die zum Ziel haben, durch rasche und präzise Rückmeldung die Betroffenen zu beteiligen und ihnen für ihre Fragestellungen konkrete Hilfen anzubieten, und deren Anspruch es ist, aus erworbenem Faktenwissen Verbesserungen erst ab- und dann einzuleiten.

Aufgabe der PH NÖ ist es, einfach handhabbare und vielfach nutzbare Instrumente anzubieten, die es den Schulen erleichtern, aus eigener Kraft oder mit Hilfe der Hochschule für standort-, schulform- oder allgemein schulbezogene Fragestellungen praxisorientierte Antworten zu finden und diese zu realisieren.

2.3 Wenn man forschend lernt und Forschen lehrt

Ein eigenes Department für Bildungsforschung und Bildungskooperation muss, will es seinem Namen und dem damit verbundenen Auftrag gerecht werden, mit zwei Vorurteilen aufräumen, nämlich mit jenem ersten, Forschung diene nur ihrem eigenen Fortschritt und nicht jenem der von ihr Betroffenen und ‚Beforschten‘, und dem zweiten, die Schulen würde dieser Forschung unbeteiligt oder gar ablehnend gegenüberstehen. Dazu kann und muss eine dem Hochschulgesetz gemäße ‚berufsfeldbezogene‘ Hochschulforschung⁷ das Vorurteil widerlegen, sie diene der Profilierung des eigenen Forschungsanliegens mehr als der Qualifizierung der beforschten Inhalte und der Information der zu Beteiligten gewordenen Betroffenen.

- ❖ *Hochschulforschung steht im Auftrag der Sachen und im Dienst der Menschen*
Standortbezogene Schulentwicklung bringt Aufgabenstellungen mit sich, die Lösungen nicht selten unter personal und sachlich nicht vergleich- und verallgemeinerbaren Rahmenbedingungen erfordern. Um nicht der Willkür oder der Meinung von wem auch immer ausgesetzt zu sein, können objektive Daten, valide Aussagen und reliable Ergebnisse dazu beitragen, Entwicklungen zu legitimieren. Die Schulaufsicht und ebenso die Schulleitungen werden gut daran tun, die Ressourcen und Kapazitäten der Hochschule heraus- und einzufordern, um für standort-, regions- oder landesbezogene Fragestellungen zu wissenschaftlich sauber fundierten Daten zu kommen.
Aufgabe der PH NÖ ist es, im Dialog mit Schulleitungen und Schulaufsichtsverantwortlichen Know-how und Ressourcen so anzubieten, dass sie von diesen auch zeitgerecht und praxisnah angenommen und genutzt werden können.
- ❖ *Zu forschen ist keine Alternative, sondern eine Methode des Unterrichtens*
Forschender Unterricht, der in den meisten Lehrplänen eingefordert und durch Anstiftung zu Projektorientierung, fachübergreifendem und fächerverbindendem Unterrichten partiell verwirklicht, von großen Initiativen wie etwa IMST³ gefördert und unterstützt wird, findet in der alltäglichen Praxis des am Wochenstundenplan orientierten Schulalltags noch zu wenig statt. Er soll rezipierendes Lernen keineswegs ersetzen, aber doch in altersadäquater Form ergänzen und verlebendigen. Dies könnte in besonderem Maß auch für die Erstausbildung an der Hochschule selbst gelten.
Aufgabe der PH NÖ ist es, durch Schulentwicklungsangebote die Verwirklichung dieses pädagogischen Anliegens zu fördern sowie in Zusammenarbeit mit der Schulaufsicht Rahmenbedingungen zu entwickeln und anzubieten, mittelfristig auch Wettbewerbsformen zu veranlassen und zu betreuen, die solche Form kreativen und produzierenden Lernens zur Schaffung auch von ‚lokalem Wissen‘ für die Region unterstützen.

2.4 Wenn man Informationstechnologien anwendet, nicht benützt

Noch nie war Lernen so vielgestaltig und multimedial wie heute. Daraus resultieren sowohl für die Organisation als auch für die methodische Gestaltung des Unterrichts große Herausforderungen, für die bisher schon enorme ökonomische und pädagogische Maßnahmen getroffen worden sind. Dahinter stehen praktische Fragen der Ausstattung mit Hard- und Software ebenso wie jene nach der strukturellen Organisation von Unterricht. Sollen die Informationstechnologien heute ausschließlich, teilweise oder nicht mehr in einem eigenen Gegenstand unterrichtet werden? Ab welchem Lebensalter und in wie vielen Wochenstunden soll am PC oder Notebook und mit EDV gearbeitet werden? Wie ist das ideale Klassenzimmer der Gegenwart eingerichtet, wie sind es welche Sonderunterrichtsräume? Welche Unterrichtsmittel eignen sich angesichts der elektronischen Innovation und Evolution am besten für die Vermittlung angestrebter Lehrinhalte und das Erreichen der damit verbundenen Kompetenzen und Lernziele? Und schließlich: Wer findet wie auf solche Fragen gesicherte und weiterführende Antworten? Das verantwortliche Department erwartet also ein breites Feld an Betätigung.

❖ *IT in der Schule verlangt nach neuer Lernkultur und Lehrorganisation*

Nicht hinter, sondern vor der Frage nach der technischen Nutzung der neuen Medien steht jene nach der überschaubaren und kompatiblen Erstellung und Verwendung der Inhalte und Stoffgebiete, umgangssprachlich nunmehr bloß ‚Contents‘ genannt.

Aufgabe der PH NÖ ist es, diese Contents für den Grundschul- und den Sekundarstufenbereich so aufbereitet verfügbar zu machen, dass jene LehrerInnen vor Ort, die den Mut und die Mühe auf sich nehmen, nach Maßstäben des ‚Blended Learnings‘ zu unterrichten und darin tradierte und neue Lernkultur zu verbinden, in ihrer Vorbereitungszeit nicht beeinträchtigt sind und benachteiligt werden gegenüber jenen, welche vorrangig weiterhin die ausgeschliffenen Bahnen des Gewöhnten nutzen. Dies gilt analog für die nutzungsoptimierte Aufbereitung aller inner- und interschulischen Evaluierungsinstrumente sowie für Unterrichtsbegleitung und Controlling-Aufgaben der Schulaufsicht.

❖ *IT in der LehrerInnenbildung verlangt nach neuer Lehrkultur und Lernorganisation*

Die Anwendung der neuen Medien für die gesamte Unterrichtsarbeit hat auch Auswirkungen auf die Bildungsaktivitäten der Studierenden und Lehrenden selbst. Neben klassischen ‚Seminaren‘ werden neue Lehrveranstaltungsdesigns entwickelt werden müssen, die abgestimmt sind auf die Erfordernisse und Möglichkeiten im Umgang mit den Informationstechnologien sowie mit ihrer Hard- und Software. Tutorsysteme sind bereits in Erprobung, vieles bricht auf und um.

Aufgabe der PH NÖ ist es, diese Entwicklungen nicht nur andernorts zu beobachten, sondern auch durch systematisches Weiterentwickeln der eigenen Lehrveranstaltungen zu beeinflussen und vorzugeben. Auch hier soll eine Zusammenarbeit mit den Ressourcen und Aufgaben, jedoch ebenso mit den fachlichen ExpertInnen der Schulaufsicht sowie schulbezogener Einrichtungen des Landes gesucht und gepflegt werden.

2.5 Wenn man die Fächerung ehrt, um das Ganze zu formen

Inmitten all der gesellschaftlichen Anforderungen an die Schule, der Diskussion um Schulformen und Strukturen, um neue Lernkultur und den Einsatz moderner Medien, wird allzu rasch auf die Kernziele von Schule vergessen, nämlich Bildung zu vermitteln aus den Werten und Strukturen der Tradition des gefächerten Schulwesens als Pendant zur Entwicklung der

Wissenschaften. Auch und gerade wenn die Zugänge auf das Wissen der Welt in methodischer Vielfalt erfolgen, darf – unabhängig von den Schulstrukturen, wohl aber abhängig vom Alter der Kinder und Jugendlichen – die systemische Zuordnung der Lehr- und Lerninhalte nicht unterlassen werden, zumal ja gerade sie erst Vielfalt, wechselseitiges Bezogensein, Verbindung und Übergreifen von Inhalten und Zielen ermöglicht.

❖ *Guter Unterricht braucht fachliche Expertise*

Dem schulischen Fachunterricht scheint mitunter bei der auf die Schulen transformierten Diskussion um Qualitätsentwicklung eine eher geringe Bedeutung zuzukommen. So hat die breite Diskussion um neue Lehr- und Lernformen zwar zu Qualitätsmerkmalen von Unterricht generell geführt, die Rückschlüsse auf fachlicher Ebene und die daraus zu ziehenden Konsequenzen für Fachdidaktik und Fachmethodik stehen dagegen zu wenig in medialer Beachtung. Dennoch hat Österreich reagiert – im Windschatten des IMST-Projekts etablieren sich Fachdidaktikzentren.

Aufgabe der PH NÖ ist es, die fachliche Qualität der LehrerInnenbildung hochzuhalten durch Kooperationen mit den AECCs⁸ sowie eigener sachbezogener Angebote von und mit hoch qualifizierten Lehrenden. Denn kontinuierliches Weiterlernen im Lehrberuf ist und bleibt eine substantielle Determinante guten Unterrichts.

❖ *Das Ganze der Schule ist Summe der gefächerten Teile*

Das schulische Ganze mag (nach Aristoteles) mehr sein, weniger ist es sicherlich nicht: Ohne die spezifisch fachbezogenen Zugänge nicht nur in den Schularbeitgegenständen oder in den natur- bzw. geisteswissenschaftlich orientierten Unterrichtsgegenständen, sondern besonders auch in den künstlerischen, musischen und bewegungsorientierten Fächern würde die Schule zum Hort mutieren. Die Schulaufsicht (re-)agiert mit personaler Zuordnung zu fachbezogenen Schwerpunkten, nicht nur im höheren Schulwesen.

Aufgabe der PH NÖ ist es, in den von ihr veranstalteten fachlichen Angeboten allen LehrerInnen immer wieder neu zu vermitteln, dass sie nicht nur für ihre Fächer angestellt sind (jedoch keineswegs ohne Verantwortung für diese!), sondern auch verantwortlich für das Ganze ‚ihrer‘ Schule, denn „*Das Ganze wird nicht gemacht, es wächst [...] wer sich ihm hingibt, wächst mit ihm.*“⁹

2.6 Wenn man die Menschen den Methoden voranstellt

War die explizite Zuwendung zur Didaktik seit jeher ein Gütezeichen der LehrerInnenbildung, so kann die im Organisationsplan der PH NÖ beschriebene bewusste Hinwendung zur Mathetik als mutiges Bekenntnis zum Menschen vor den Systemen angesehen werden, das freilich seiner praktischen Bestätigung und Betätigung bedürfen wird. Denn danach wird nunmehr schulisches Lehren und Lernen vorrangig aus dem Blickwinkel des/r Schülers/in betrachtet, das Verhältnis zwischen Lehrperson und Lernenden wird als ‚symmetrisch‘ und ‚herrschaftsfrei‘ charakterisiert.¹⁰ Lehrende werden zu Beratenden, Helfenden und schließlich wieder zu selbst Lernenden.

❖ *Heterogenität ist die Basis für Individualisierung*

Die immer wieder politisch eingeforderte Vereinheitlichung der Schulformen erscheint gerade in diesem Kontext als paradox, suggeriert sie doch zunächst, allen SchülerInnen Gleiches anzubieten, unabhängig von ihrer personalen Situation samt deren Zielsetzungen, Rahmenbedingungen und Fähigkeiten. Die Aufgabe des gegenwärtig aktuellen pädagogischen Trendsetters ‚Individualisierung‘, welcher der Perspektive von Mathetik ganz

nahe steht¹¹, ist es dagegen, für alle SchülerInnen die für sie als je Einzelne möglichst optimale Methodik und Didaktik bereitzustellen.

Aufgabe der PH NÖ ist es, in ihrem Einflussbereich dieses angestrebte Eingehen auf den/die einzelne/n SchülerIn auch real wirksam und spürbar werden zu lassen – in Lehre und Forschung, unabhängig von politischer Willkür und ideologischen Trends.

❖ *Praxisschulen dienen als beispielhafter Ort für Mathetik*

Von den beiden Praxisschulen der PH NÖ ist Beispielhaftigkeit verlangt. Sie mögen auch dazu dienen und herangezogen werden, der schulpraktischen Ausbildung Erststudierender optimierte Rahmenbedingungen zu schaffen¹², vorrangig muss es jedoch ihre Aufgabe sein, die Bildungsbiographie jedes/r Einzelnen ihrer SchülerInnen optimal zu gestalten und zu begleiten.

Aufgabe der PH NÖ ist es, in ihren Praxisschulen laborhaft Schulinnovation zu betreiben und diese durch Evaluierung und Forschung so zu reflektieren, zu dokumentieren und zu präsentieren, dass alle Pflichtschulen Niederösterreichs daraus Erfahrungen schöpfen und diese mit ihren schulinternen Entwicklungen nutzbringend und sinnstiftend vergleichen können.

2.7 Wenn man mit Leadership Hierarchien durch Dialog ersetzt

Die zunehmende Komplexität im Schulwesen ist eine Folge von Heterogenität gesellschaftlicher Strukturen und Autonomie der Schulstandorte. Mit den Postulaten von sozialer und Selbstverantwortung als Kennzeichen von Mündigkeit verflachen die Hierarchien und machen dynamischen Prozessen zwischen Menschen Platz, die in unterschiedlichen Verantwortlichkeiten das Schulleben vor Ort gestalten. Umso wichtiger erscheint es heute, neben zentralen Leadership-Aktivitäten des Bundes auch landesweite und spartenspezifische Angebote für Verantwortliche des Bildungsmanagements zu legen. Diese können nicht nur auf die SchulleiterInnen ausgerichtet sein, sie sollen vielmehr die Landesvertretungen ebenso mit einschließen wie Facharbeitsgemeinschaften, Schulverwaltungsverantwortliche und MultiplikatorInnen für diverse pädagogisch und schulbezogen relevante Spezialbereiche. Auch dem Schulaufsichtsmangement sollte ein Fokus zugeordnet werden und bleiben.

❖ *Professionalität braucht Basiskompetenz*

Während sich das Potenzial der ‚Leadership Academy‘ „im Dialog, durch Partizipation in der Großgruppe, im kollegialen Austausch, in der Lernpartnerschaft“¹³ entfaltet, wendet sich der Bildungsauftrag einer Hochschule in systematischer Form an „engagierte Menschen aus dem Bildungsbereich, solche Kompetenzen zu erwerben und zu vertiefen. Er versteht sich damit als Chance für persönliche und berufliche Weiterentwicklung“¹⁴.

Aufgabe der PH NÖ ist es, ihr Angebot sach-, ziel- und kundenorientiert im Dialog mit den Betroffenen zu entwickeln und zu verwirklichen.

❖ *Lean Management for Clean Education*

Schulorganisation wird sich in naher Zukunft vermutlich von bekannten Modellen unterscheiden müssen: Sie braucht zunehmend flexible Antworten auf sich schnell ändernde Anforderungen, muss Veränderung und Bewahren in einer lebhaften Spannung halten und braucht doch mehr Engagement in Umbruchsituationen. Umgekehrt dürfen Managementaufgaben nicht zum Selbstzweck hochstilisiert werden, müssen sich immer in den Dienst des Bildungsauftrags stellen. Dafür gilt es, die Tätigkeiten kundenorientiert auszurichten, Führungsaufträge als Serviceleistungen gegenüber MitarbeiterInnen zu verstehen,

transparente Informationskultur zu verwirklichen und die gezogenen Konsequenzen aus Feedbackprozessen auch wirklich umzusetzen.¹⁵

Aufgabe der PH NÖ ist es, vielgestaltige Angebote für MultiplikatorInnen im niederösterreichischen Schulwesen in den Dienst der Schulentwicklung zu stellen und dafür parallel Materialien und Medien bereitzustellen, die Managementaufgaben erleichtern können.

2.8 Wenn man Verwaltung integriert, nicht zelebriert

Der Schritt, die vielfältigen organisatorischen und Verwaltungsaufgaben der Hochschule nicht in einer separierten Struktur zu belassen, sondern in den vergleichbaren Rang eines mit pädagogischen Aufgabenstellungen beauftragten Departments zu erheben, erscheint in der europäischen Hochschullandschaft beispielgebend und mutig, zumal diese Organisationsform die MitarbeiterInnen nicht in zwei Lager von lehrenden ‚ProfessorInnen‘ und verwaltenden ‚BeamtenInnen‘ trennt, und stellt so eine innovative Aufgabenstellung dar, die sich freilich nicht nur in der Praxis bewähren müssen, sondern auch die beteiligten Menschen in alle Entwicklungsprozesse mit einbinden soll.

- ❖ *Partizipative Zusammenarbeit ist die beste Form selbst- und mitverantwortlicher Mitarbeit*
Dass die MitarbeiterInnen das beste Kapital eines Unternehmens sind, liest man in unterschiedlichen Textierungen in nahezu allen Leitbild-Darstellungen auf den Websites vieler Organisationen. Damit dies nicht eine bloße humanistische Phrase bleibt, sondern auch Wirkung zeigt, braucht es konkrete Maßnahmen – etwa die transparente und zeitgerechte Weitergabe von Informationen, eine Kultur des Miteinander-Umgehens in strukturierten Gesprächsformen, das Teilen der Verantwortung und Kompetenz für die meisten Aufgabenfelder u.a.m.

Aufgabe der PH NÖ ist es, die geteilte Verantwortung als Herausforderung einer ‚Lernenden Organisation‘ allen MitarbeiterInnen auch real immer wieder neu als Pflicht und Auftrag erlebbar und lebbar zu machen durch strukturierte Formen eines demokratischen Dialogs.

- ❖ *Der Bildungsauftrag einer Hochschule schließt die interne Fortbildung mit ein*
„Bildung von morgen für die Fachleute von heute“ war ein Leitwort der international renommierten und viel besuchten ‚WORLDIDAC Basel 2006‘¹⁶ – es könnte ein Leitwert sein für einen anzustrebenden bunten Bogen an internen Fortbildungsangeboten und deren Nutzung. Dabei muss das Rad nicht neu erfunden werden – eine Vielfalt von vergleichbaren Aktivitäten anderer tertiärer Bildungseinrichtungen können als Vorbilder dienen: Forschungstage, an denen eigene Forschungsergebnisse in gefälliger Weise öffentlich präsentiert werden, Ringvorlesungen oder -vorträge, die einen zusammenfassenden Bogen über Jahresthemen spannen, Workshops gemeinsam mit Schulaufsichtsverantwortlichen, schulpartnerschaftliche Angebote und andere Schwerpunktsetzungen könnten das ‚In-Service-Training‘ bereichern.

Aufgabe der PH NÖ ist es, aus der Vielfalt von Möglichkeiten eine zusammenhängende Wirklichkeit zu schöpfen und ein Ganzes zu formen, möglichst im Dialog mit den Bildungsregionen und dem ganzen Land Niederösterreich. Personen des Landesschulrats, des regionalen Bildungsmanagements, der Bezirksschulräte sowie schulbezogener Einrichtungen des Landes werden sich über Einladungen freuen.

3 Brückenschlag, nicht Ratschlag

Die PH NÖ steht an ihrem Anfang, gleichzeitig steht sie vor der Aufgabe, mit ‚Education in Transition‘¹⁷ Beweglichkeit zu zeigen und Veränderung einzuleiten. Der Landesschulrat für Niederösterreich, nun nicht mehr unmittelbar vorgesetzte Dienstbehörde einer teilautonomen Hochschule, sondern Kunde und Interessenspartner, will und soll Wegbegleiter sein, Korrektiv und Helfer allemal, um ‚gute Schule‘ wirklich werden zu lassen. Deshalb sei der PH NÖ zu ihrem Beginn von der verantwortlichen Schulaufsicht des Landes Niederösterreich die Hand gereicht und eine Brücke geschlagen, denn Bildung ist immer ein Brückenschlag zwischen Aufbereiten des Erworbenen, Weitergeben des Erlernenen und Erfahrenen sowie einem Vorbereiten für das nahe Morgen. Brücken zu schlagen bedeutet dagegen nicht ein Vorschreiben nicht begründeter oder begründbarer Regeln, kein Argwöhnischsein gegenüber Veränderung und kein vorauseilendes Schüren von Ängsten. Die Bildungspolitik heute schlägt Brücken von der fremdbestimmten zur sich selbst bestimmenden Schule, von zentralistischen Vorgaben zu autonomer Gestaltung, von der Top-Down-Reglementierung zur Dialog-Kultur. Deshalb mögen auch die verantwortlichen Personen der Schulbehörde und der Hochschule einander begegnen, nicht aber die Strukturen einander gegenüberstehen. Brücken schlagen ist, den eigenen Mut stärker sein zu lassen als die fremden Ängste. Zu guten neuen Ufern, Pädagogische Hochschule Niederösterreich!

Anmerkungen

- 1 Frei zitiert
- 2 Vgl. das geflügelte Wort John Steinbecks: *„Die Zukunft wartet nicht, sie ist meist schon da, bevor wir ihr gewachsen sind.“* Frei zitiert
- 3 Vgl. die kantische Bilokation von Pflicht und Neigung in dessen ‚Grundlegung zur Metaphysik der Sitten‘, wonach erst darin *„der Wert des Charakters“* anhebe, dass der Mensch *„wohltue, nicht aus Neigung, sondern aus Pflicht“*, in: I.Kant: Grundlegung zur Metaphysik der Sitten, 1.Abschnitt, zitiert nach Reclam-TB 4507, S.36
- 4 Der Organisationsplan selbst ist dieser Festschrift zu entnehmen. In Wertschätzung von und als Herausforderung durch dessen Struktur ist das folgende Kapitel entstanden, und in Analogie zur Benennung der acht Departments wurden seine acht Überschriften gewählt
- 5 Vgl. E.Key: Das Jahrhundert des Kindes, Berlin ¹¹1905
- 6 Vgl. die ironisch bissige Satire ‚Give teachers a BMW (and let them teach)‘ in: The Independent 12th April 2006, Read Simon Carr’s comments about Britannia Rules by Anna Cuffaro online, zitiert nach <http://www.britannia-rules.co.uk/> [12. 8. 2007]. Die deutsche Übersetzung findet sich im Schulblatt des Kantons Zürich 3/2006, S.68f. und gipfelt im zynischen Vorschlag: *„Steckt die Formulare, Diktate und pathologischen Berichte in den Schredder. Setzt 75% der Theoretiker, Berater und Zahlenbeuger vor die Tür. Erhöht die Lehrerlöhne um ein Drittel, um Leute anzuwerben, die sich aufs Unterrichten verstehen. Gebt ihnen einen BMW (es wird den materialistischen Schülern helfen, sie zu bewundern). Und dann lasst sie unterrichten. Oh, und schickt mittelmäßige Lehrer in die Wüste. Feuern ist ebenso wichtig wie anheuern.“*
- 7 Vgl. Hochschulgesetz 2005, §8 (6)
- 8 *„Die Österreichischen Kompetenzzentren für Didaktik (AECCs) verfolgen das Ziel, im Bereich des Lehrens und Lernens des jeweiligen Faches forschend, entwickelnd und beratend sowie durch Lehre und Weiterbildung tätig zu sein. Die Ergebnisse sollen sowohl in den Unterricht, in die LehrerInnenbildung und Schulentwicklung, in die Wissenschaftsgemeinschaft als auch als Steuerungswissen in Bildungsverwaltung und Bildungspolitik einfließen.“* Eine detaillierte Beschreibung der AECCs findet sich in <http://aecc.univie.ac.at/index.php?id=15941> [12. 8. 2007]
- 9 M. Buber: Reden über Erziehung, Heidelberg 1962, S.55

- 10 Vgl. in <http://de.wikipedia.org/wiki/Mathetik> [13. 8. 2007]
- 11 Der Begriff der Individualisierung postuliert einen Prozess des Übergangs des Individuums von der Fremd- zur Selbstbestimmung. Damit wird ein substantielles Ziel von Erziehung implizit eingeholt. Vgl. exemplarisch U. Beck/E.Beck-Gernsheim: Riskante Freiheiten – Gesellschaftliche Individualisierungsprozesse in der Moderne, Frankfurt 1994
- 12 Die Erfahrungen der Erststudierenden sollen jedoch möglichst vielfältige sein. Deshalb wird es als für diese unverzichtbar angesehen, wenigstens vor Beginn ihrer beruflichen Laufbahn als LehrerInnen die schulische Vielfalt Niederösterreichs näher kennen zu lernen und Schulpraxis in möglichst allen Schulformen sowie in allen schulrelevanten Tagesgeschehnissen auch außerhalb des fachlichen Unterrichts zu erleben
- 13 Vgl. die Selbstdefinition eines Mitarbeiters in <http://www.leadershipacademy.at/team-resinger.php> [13. 8. 2007]
- 14 Formulierung Konrad Krainers im Universitätslehrgang ‚Fachbezogenes Bildungsmanagement‘ (fBM), nach: <http://fbm.uni-klu.ac.at/> [13. 8. 2007]
- 15 Vgl. dafür exemplarisch das eben erschienene ‚Handbuch Organisation gestalten‘ (H.Glatz/F.Glatz-Götz, Landsberg 2007)
- 16 Vgl. <http://www.worlddidacbasel.com/> [13.8. 2007]. Die internationale Bildungsmesse mit Ausstellern aus 29 und BesucherInnen aus 79 Ländern zeigte mit einer Fülle von Begleitveranstaltungen ein breites Spektrum ‚Lernender Organisationen‘. Sie wird im Oktober 2008 fortgesetzt – vielleicht ein Ansporn für eine dann schon ein Jahr junge Pädagogische Hochschule?
- 17 Der Ausspruch ist zu einem viel zitierten Lieblingssatz im internationalen Bildungsgeschehen geworden. Vgl. exemplarisch ‚Education in Transition: International Perspectives on the Politics and Processes of Change‘, ed. by Rosarii Griffin, Wallingford 2002

*Hermann Helm, Hofrat,
ist Amtsführender Präsident des Landesschulrates für Nie-
derösterreich und war zuvor Generalsekretär im Bundesmi-
nisterium für Bildung, Wissenschaft und Kultur*